

# Rekryteringsprocessen

Tredje upplagan



Gävles 90 000 invånare bor vid havet, på 80 minuters tågresa från Stockholm. Här finns en livlig högskola med 10 000 studenter och ett kittlande kultur- och fritidsutbud. Djur- och nöjesparken Furuviik, det nya konserthuset och vattenoasen Fjällan Höjden är bara några exempel. Gävle kommun har 8 000 anställda och omsätter 4,7 miljarder kronor.



## Gävle kommunkoncern

Säkerställer

### Framgångsrik rekrytering

#### Arbetsuppgifter

Kvalitetssäkra rekryteringsprocessen utifrån ett diskrimineringsperspektiv. Skapa enhetlighet och transparens i kommunkoncernens rekryteringsprocess.

#### Kvalifikationer

Kvalitet, bemötande och samarbete är ledorden för en attraktiv arbetsgivare. Rekryteringsprocessen ska säkerställa att rätt person rekryteras, till rätt arbete, i tid och på ett kostnadseffektivt och icke-diskriminerande sätt.

#### Upplysningar

Upplysningar lämnas av Annica Lidén, Personalchef, Gävle kommun  
Telefon: 026-178000. [www.gavle.se](http://www.gavle.se)

#### Fackliga företrädare

Rekryteringsprocessen utförs i samarbete med facken.



EUROPEISKA UNIONEN  
Europeiska socialfonden

Gävle kommun, 801 84 Gävle  
Tfn 026-17 80 00 (vx). Fax 026-12 54 56  
[gavle.kommun@gavle.se](mailto:gavle.kommun@gavle.se)  
[www.gavle.se](http://www.gavle.se)

# Framgångsrik rekrytering



## Rekryteringsprocessen



Att välja medarbetare är ett av de mest betydelsefulla beslut en chef fattar. En rekrytering är en stor investering, kvalitetsmässigt såväl som ekonomiskt. Följderna av en felrekrytering kan bli kostsamma på flera sätt. Det är viktigt att rekryteringsarbetet får ta den tid som behövs.

För att ändå effektivisera och underlätta processen i samband med rekrytering, har de här riktlinjerna till en rekryteringsprocess med fokus på likabehandling tagits fram. Rekryteringsprocessen kan bli mer kostnadseffektiv och kvalitetssäkras.

Syftet med riktlinjerna är också att framhäva Gävle kommunkoncern som en enhetlig arbetsgivare med gemensam värdegrund och målinriktning, men med olika verksamhetsformer för att nå målet.

Tanken är att alla som arbetar med rekrytering ska ha ett stöd i att utveckla ett mer strukturerat och professionellt arbetssätt. Rekryteringar i Gävle kommunkoncern ska präglas av det synsätt och de värderingar som uttrycks i lagstiftning och kommunkoncernens värdegrund. Arbetsprocessen kan följas av alla förvaltningar och bolag men anpassning sker i förhållande till olika verksamhetsformer till exempel bolagsform.

Drivkrafterna för att säkra rekryteringsprocessen ur ett diskrimineringsperspektiv handlar om att kvalitetssäkra och öka kompetensförsörjningen. Det handlar därför om att öka rekryteringsunderlag och förmåga att bättre ta tillvara redan anställdas kompetens, kundnytta till följd av bättre kundanpassning, nya kundgrupper, och nya marknader samt kvalitet till följd av bättre beslut, ökad kreativitet, ökad effektivitet och ökad flexibilitet.

Lagstiftning lägger ett ”golv” för likabehandlingsarbetet men strategiskt likabehandlingsarbetet leder till mervärde. Det handlar därför om att följa rådande lagstiftning men också om att öka din möjlighet att förstå din marknad bättre. Att presentera dig och din organisation som en attraktiv arbetsgivare och samhällsaktör.

En konkurrens om framtida arbetskraft kommer att uppstå till följd av den demografiska utvecklingen, globaliseringen och framtida kompetensbehov. Att vara en attraktiv arbetsgivare redan idag som förstår att tillvarata alla medarbetares kompetens och resurser blir därför av högsta vikt. För att kvalitetssäkra rekryteringsprocessen och se till att du ger alla sökande ett likvärdigt bemötande kan du använda detta verktyg som stöd. Det handlar om att skapa ett öppet tillåtande arbetsklimat och se till att Gävle kommunkoncern ökar resursutnyttjandet, samsynen, kvaliteten, säkerheten och marknadsföringen samt minskar risken för diskriminering. Gör du detta kommer Gävle kommunkoncern att vara öppen för alla och på så vis även attrahera alla potentiella sökande.

Dokumentation krävs i alla steg i rekryteringsprocessen dels för att det medvetandegör handlandet hos dig och de andra involverade i rekryteringsarbetet, men också för att du vid eventuella frågor kring rekryteringen alltid kan motivera dina beslut och underbygga dem med skriftlig dokumentation. Detta medför ökad säkerhet för de som rekryterar och chansen att de vågar välja den som har rätt kompetens framför den sökande som är mest lik redan anställda ökar. Mer objektiva metoder i rekryteringen anses av många vara det bästa sättet att öka den etniska mångfalden.

Men nu ska det sluta handla om varför och börja handla om hur!

# Proaktiv rekrytering

## Vad är proaktiv rekrytering?

Proaktiv rekrytering handlar om att ha en långsiktig strategi för att marknadsföra sig som arbetsgivare. Det handlar om att finnas närvarande som potentiell framtida arbetsgivare tidigt i människors medvetande. Val av framtida yrkesområde görs tidigare och tidigare idag i människors liv och du måste då vara där och påverka innan dessa val sker. Gör du inte det riskerar du att se att de som kunde bli framtida potentiella sökande väljer bort sin möjlighet att söka tjänster inom din verksamhet.

Ofta hörs argument från arbetsgivare då de ska anställa till ett ledigt arbete där de t.ex. vill använda positiv särbehandling att urvalsgruppen är för homogen. När du arbetar med proaktiv rekrytering handlar det därför om att påverka dessa urvalsgrupper mycket tidigare, att bryta mönster i val av utbildning t.ex. Den proaktiva rekryteringen samordnas ofta på din arbetsplats så ta upp frågan och diskutera med andra vad ni gör i dagsläget och vad ni kan förbättra utifrån tipsen som följer här.

## Varför proaktiv rekrytering?

Rekrytering är en strategiskt viktig fråga för alla organisationer. Att arbeta med proaktiv rekrytering blir därför viktigt då det handlar om att arbeta långsiktigt för att bredda urvalsgrupperna i syfte att säkra att få de bäst lämpade sökande och inte missa någon viktig grupp.

Hur du arbetar i alla delar i rekryteringsprocessen visar utåt och inåt i organisationen hur kvalitetsarbetet och personalpolitiken fungerar i praktiken. Genom att kvalitetssäkra rekryteringsprocessen och

se till att du gör ett bra jobb i alla steg får du och organisationen ett gott rykte som arbetsgivare vilket leder till marknadsföring i sig och underlättar framtida rekrytering.

### **Att göra**

Se över urvalsgruppen idag, hur ser den ut och varför? Lägg upp en långsiktig plan till hur du kan bredda den. Sätt upp mål och aktiviteter relaterade till dessa i t.ex. jämställdhetsplanen. Se till att en ansvarig utses för varje aktivitet och att det beslutas om en tidsplan. Se till att synas som en attraktiv arbetsgivare för alla där det finns möjlighet att göra det!

### **Att tänka på**

- Besök skolor för att uppmuntra till icke könsbundna yrkesval.
- Prioritera praoelever och praktikstudenter av underrepresenterat kön.
- Inte ge upp, proaktiv rekrytering är ett långsiktigt arbete!

### **Frågor att ställa sig**

- Vilka grupper saknar du idag i urvalsgrupperna till de lediga arbetena?
- Hur kan du och organisationen tidigt nå ut till dessa grupper?
- Vad kan du göra för att höja medvetenheten om din verksamhet?  
När bör du göra det? Hur kan du göra det?

# Vakans

## **När uppstår ett ledigt arbete?**

Förändringar i samhället/organisationen/kunder/brukare gör att det uppstår en förändring i arbetsuppgifter, vilket kan komma att kräva ny kompetens i organisationen. Detta gör att du ska se över organisationen samt det nya behovet av kompetens i relation till den.

Din första uppgift, om någon i organisationen har lämnat sina arbetsuppgifter, blir att se över huruvida befattningen ska återbesättas. Finner du så, blir nästa steg att utse en rekryteringsgrupp och tillsammans med dem genomföra en behovsanalys där den fortsatta rekryteringsprocessen bestäms och planeras.

## **Att tänka på**

Säkerställa vem det är som har befogenhet att fatta beslut om rekrytering.

# Rekryteringsgrupp

Det har uppstått en vakans vilket innebär att en rekryteringsgrupp ska utses.

## **Vad är en rekryteringsgrupp?**

En rekryteringsgrupp består av ett antal personer som tillsammans arbetar fram en behovsanalys, kompetensanalys och kravprofil. Det är även denna grupp som läser ansökningarna och gör ett urval till intervju utifrån kravprofilen. Beroende av hur många ni är i rekryteringsgruppen väljer ni hur många som ska vara med vid intervjuerna. Efter intervjuerna är det denna grupp som gör det slutliga valet av de sökande utifrån kravprofilen. Det slutgiltiga beslutet tas av rekryterande chef.

Rekryteringsgruppen kan självklart även vara behjälplig i de andra stegen i rekryteringsprocessen, men det viktigaste är att den är med i behovs- och kompetensanalysen samt vid kravprofilens utformande.

## **Varför en rekryteringsgrupp?**

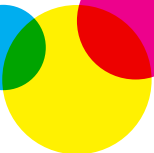
Representanterna i rekryteringsgruppen bör ha olika bakgrund för att få fler perspektiv och åsikter. Se till att rekryteringsgruppen består av både kvinnor och män, gärna lika många av varje kön. Risken minskar att traditionella antagande om kvinnors och mäns egenskaper påverkar rekryteringen.

## **Perspektiv som bör tänkas in i sammansättningen av rekryteringsgruppen:**

- överordnad och eventuella underordnade
- nuvarande befattningshavare
- eventuella kunder/brukare
- eventuella representanter från andra avdelningar med viktiga kontaktytor

### **Frågor att ställa sig**

- Har rekryteringsgruppen en allsidig sammansättning?
- Har de personer som ska genomföra rekryteringsprocessen kunskap om diskrimineringslagen, jämställdhets-/likabehandlingsplanen samt aktuella lagar och avtal så att processen blir fri från diskriminerande inslag.





# Behovsanalys

Förändringar i samhället/organisationen/kunder/brukare gör att det uppstår en förändring i arbetsuppgifter vilket kan komma att kräva ny kompetens i organisationen. Detta gör att du ska se över organisationen samt det nya behovet av kompetens i relation till den.

Denna analys ska självklart ske kontinuerligt men vid en vakans blir behovet uppenbart för att effektivisera och kvalitetssäkra den fortsatta rekryteringsprocessen.

## **Vad är en behovsanalys**

Rekryteringsprocessens första steg är att identifiera behovet av arbetsresurser t.ex. till följd av underbemanning, behov av ersättare för någon som slutar eller att en viss kompetens saknas. Första steget är att undersöka om behovet går att uppfylla med de personalresurser som redan finns inom organisationen.

## **Varför göra en behovsanalys**

Det är inte självklart att exakt samma befattning ska nytillsättas. På grund av den snabba förändringstakten i samhället idag är det varken realistiskt eller effektivt med ersättningsrekryteringar. I behovsanalysen läggs därför också grunden till förståelsen för utvecklingsbehov i organisationen.

## **Att göra**

Analysen bör göras i samarbete med berörda arbetsgrupper. Alla relevanta kontaktytor bör finnas representerade i arbetet. Arbetsgruppen bör präglas av representanter från olika perspektiv. Diskutera vad organisationen kommer att behöva på kort och lång sikt.

Gör en inventering av nuvarande och kommande behov, alternativa prioriteringar på arbetsuppgifter, omDispositioner. Utveckla en ny befattningsbeskrivning eller se över den gamla. Se till att identifiera behovet, den befattning som behöver fyllas. Analysen resulterar i att ersättning, förändring eller borttag föreslås.

## **Att tänka på**

Hur väl speglar den nuvarande arbetsgruppen kunderna/brukarna?

## **Frågor att ställa sig**

### **När någon slutat:**

- Vilka arbetsuppgifter samt vilket ansvar ingår i arbetet idag?
- Hur kommer arbetet att se ut om några år?
- Har behoven ändrats så att befattningen bör få ett nytt innehåll?
- Behövs befattningen?
- Går det att frigöra resurser inom organisationen på annat sätt än genom nyrekrytering?
- Är det möjligt att ändra arbetssätt eller metoder?
- Kan du omfördela, rotera eller göra om arbetsuppgifterna på annat sätt, t.ex. dela upp dem så att flera deltidsanställda som begärt högre sysselsättningsgrad kan få detta?
- Kan du kompetensutveckla befintlig personal?
- Kan du köpa in arbetet från någon annan del av organisationen?

### **Vid inrättande av ny befattning samt när någon slutat:**

- Hur ser organisationens samt arbetsplatsens åtagande ut på kort och lång sikt?
- Vilka mål har verksamheten?
- Hur ser de krav samhället, brukare och kunder ställer på vår verksamhet ut idag och imorgon?
- Hur ser organisationens situation och utvecklingsbehov ut?

- Finns det planerade eller förväntade förändringar i verksamheten framöver som medför att arbetsuppgifter kan tillkomma, öka, minska eller försvinna?
- Finns specificerade krav från styrdokument och handlingsplaner, policy's?
- Vad finns det för resultatförväntningar på individnivå och vad innebär det för arbetets innehåll och praktiska förutsättningar?
- Vilka arbetsuppgifter och ansvarsområden ingår för att uppfylla målen?
- Vilken är arbetsuppgifternas och målens relativa vikt i förhållande till varandra?

### **Tips!**

Lista arbetsuppgifterna och hur stor del av det totala arbetet de utgör. Definiera även de specifika ansvarsområdena (såsom budget, personalansvar etc)

När du nu specificerat vilka behoven är blir din nästa uppgift att fylla dem. Det är dags att göra en kompetensanalys.



# Kompetensanalys

## Vad är en kompetensanalys?

En analys av vilken kompetens som krävs för att uppfylla det behov ni fastställde i behovsanalysen.

## Varför göra en kompetensanalys

Att rekrytera är ett tillfälle att tänka nytt! Genom att analysera vilken kompetens det är som behövs för att uppfylla behovet ni definierade i behovsanalysen försäkras du dig om att du vet vad du är ute efter i resten av rekryteringsprocessen.

En bra förberedelse leder också oftast till att själva rekryteringen går snabbt och smidigt och att du inte väljer en person bara för att det ”känns rätt” utan för att personen faktiskt bäst lever upp till kompetensbehovet.

## Att göra

Diskutera och besluta i rekryteringsgruppen vilka kompetenser som behövs för att kunna utföra arbetet som är beskrivet i behovsanalysen bra. Lista dessa kompetenser och bestäm hur viktiga de är i relation till varandra. Utgå från vikten av de olika arbetsuppgifterna som ni listade i arbetsuppgiftstabellen i behovsanalysen.

## Att tänka på

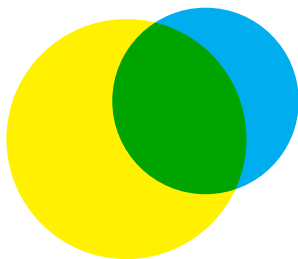
- Hur olika får man vara på vår arbetsplats?
- Vad är norm i organisationen?
- Hur öppet är vårt arbetsklimat?
- Ser du potentialen i dem som inte ingår i normgruppen?
- Hur ser könsfördelningen i olika grupper ut för olika arbetsuppgifter, befattningar respektive yrken?

- Finns det mönster som skulle kunna tyda på diskriminerande rutiner?
- Återspeglar organisationens personalsammansättning samhället i övrigt?
- Finns det motstånd hos chefer eller medarbetare mot att bryta köns-segregering eller etnisk segregering?
- Är föräldraskap ett hinder för chefskap på din arbetsplats eller i övrigt i din organisation?
- Är det avgörande att personen vid anställningstillfället har alla de kompetenser som analyserats fram eller är det något som kan tränas, läggas in i den personliga utvecklingsplanen?
- Utvärdera omfattningen av och komplexiteten på kunskap som behövs i befattningen så att man inte övervärderar kunskapsbehoven eller väljer bort personer som faktiskt kan tillförskansa sig kunskap inom rimlig tid.
- Om kunnandet hos personen inom ett område är begränsad kan inlärningsförmågan vara viktigare.
- Finns det en bra kompetensanalys och kompetensförsörjningsplanering för verksamheten är kompetensanalysen kanske inget problem, men den saknar ofta ett likabehandlingsperspektiv.

### **Frågor att ställa sig**

- Vart är organisationen på väg, vad är behovet nu, om 5 år?
- Hur ser arbetsgruppen ut? Homogen/Heterogen?
- Vilken kompetens finns och vilka saknas i arbetsgruppen, på arbetsplatsen, i organisationen?
- Vilka perspektiv på vår verksamhet finns och vilka saknar vi i arbetsgruppen, på arbetsplatsen, i organisationen?
- Hur väl speglar arbetsgruppen/arbetsplatsen/organisationen kunder och brukare?
- Vilka förändrade krav ställer samhället, kunder och brukare på verksamheten?
- Hur kommer målsättningar, visioner, policies och arbetssätt att förändras framöver och vad ställer det för krav?

- Hur behöver vi förändra oss för att bättre nå interna och externa visioner och mål?
- Hur vill vi utveckla och förändra oss, hur ser arbetsuppgifterna ut i ett framtidsperspektiv?
- Hur påverkas arbetsuppgifterna av att vi lever i ett mångkulturellt samhälle?
- Vilken typ av samarbete med andra krävs och hur mycket måste drivas av personen själv för att få jobbet gjort?
- Hur självgående måste personen vara?
- Vilken benämning kommer arbetet att ha?
- Vilken placering i organisationen kommer arbetet att ha?
- Vilka nyckeluppgifter kommer att ingå i arbetet?
- Vilket ansvar och vilka befogenheter innebär arbetet?



# Kravprofil

Du har nu definierat det behov som finns gällande arbetsuppgifter och kompetenser med hjälp av rekryteringsgruppen i behovs- och kompetensanalysen. Det är dags att utforma en kravprofil.

## Vad är en kravprofil?

Kravprofilen är en beskrivning av vilka krav på kompetens du söker till följd av diskussion i rekryteringsgruppen gällande behovs- och kompetensanalysen. Här formuleras formella utbildningskrav, praktisk erfarenhet samt personliga egenskaper för befattningen.

Det ska tydligt framgå vad som är ett absolut krav och vilka kompetenser som är önskvärda/meriterande. Minimikrav innebär att det inte går att utföra arbetsuppgifterna utan denna kompetens. Önskvärd kompetens förbättrar och ger mervärde men är inte helt avgörande för att utföra arbetsuppgifterna.

I kravprofilen viktas och rangordnas du kraven dvs. bestämmer vilka krav som väger tyngst. Vilka är minimikraven och vilka är önskvärda meriter? Var tydlig med vilka formella meriter som är absolut krav och vilka som är meriterande. Kravprofilen består därför av ”Kvalifikationer” och ”Meriter”.

## Är befattningen arbetsvärderad?

För förvaltningarna är det viktigt att använda sig av Befattnings-Arbeitsvärderings Systemet (BAS). Kontakta din personalchef för mer information.

## Kvalifikationer

Kvalifikationer är det du kräver (som t.ex. utbildning, erfarenhet,

formella krav). Dessa definierar du som minimikrav.

## **Meriter**

Meriter är meriterande erfarenheter, egenskaper etc. utöver kvalifikationer som kan gagna arbetet/organisationen. Det kan också vara kompetens som går att tillföra efter anställningen genom t.ex. internutbildning. Dessa definierar du som önskvärt/meriterande.

## **Varför kravprofil?**

Du formulerar kravprofilen för att få en uppfattning om vem du letar efter.

I en kompetensbaserad rekrytering handlar det om att i varje steg av processen fokusera på rätt saker. I kravprofilen definierar du de rätta sakerna att fokusera på i just den här rekryteringsprocessen. Därför är kravprofilen det absolut viktigaste redskapet för att lyckas med en rekrytering och är det styrdokument som följer genom hela rekryteringsprocessen.

En väl genomarbetad kravprofil är ett nödvändigt underlag för hela ditt rekryteringsarbete då den fungerar som målformulering och blir styrande för valet av sökvägar, utformning av annons och annat material i sökprocessen, urval, intervjuupplägg och genomförande samt för beslut om anställning.

Den tid du lägger ned på att ta fram en grundlig kravprofil får du snabbt igen då kravprofilen förenklar processen med att snabbt kunna bedöma vem som är rätt kandidat för arbetet. Lägg kraft i kravprofilsfasen så grundar du för ökad träffsäkerhet i de följande rekryteringsprocessstegen samt minskar risken att exkludera personer av fördomsfulla anledningar.

## **Att göra**

Kravprofilen ska innehålla de erfarenheter och det kunnande som krävs för att klara av arbetsuppgifterna samt de krav befattningen ställer på den sökandes personliga egenskaper och färdigheter.



De arbetsuppgifter och kompetensbehov som rekryteringsgruppen identifierade i tidigare steg i rekryteringsprocessen är det som styr kompetenskraven. Arbetets krav måste beskrivas ordentligt för att kunna matcha arbete och individ. Kravprofilen ska vara metodiskt och sakligt uppbyggd kring verksamhetens krav nu och framöver.

Tänk igenom vilken kunskap, erfarenhet och utbildning du söker hos personen du ska anställa. När du tydligt kan beskriva dina önskemål är det lättare att hitta rätt person. Vad behövs för uppgiften? Utgå från beskrivning av nuvarande arbetsuppgifter enligt behovs- och kompetensanalysen och formulera de krav befattningen ställer ifråga om utbildning, arbetslivs- och yrkeserfarenhet samt personliga egenskaper. Vilken utbildning, formella kvalifikationer, kurser behövs för att kunna utföra arbetet? Var noga med att återge exakt vilka utbildningar som är aktuella, förtydliga vad det står för om du använder ord som likvärdig utbildning.

I behovs- och kompetensanalysen definierade du vilka arbetsuppgifter som ingår i befattningen. Där identifierade ni i rekryteringsgruppen den kunskap, kompetens, färdighet och egenskap som behövdes för att:

- Förstå och utföra arbetsuppgifterna?
- Fungera i arbetsgruppen? (Hur ser arbetsgruppen ut?)
- Fungera i samarbetet med ansvarig chef?
- Fungera i organisationen i stort? (Vart är organisationen på väg?)

De krav som det ställer på den sökande ska du nu identifiera. Analysera befattningen och besluta vilka meriter som krävs och hur meriterna ska värderas könsneutralt inför anställningsbeslutet. Var grundlig och realistisk och använd inte en gammal arbetsbeskrivning som inte längre är aktuell.

## Tips!

Identifiera avgörande händelser som bidragit till att målen uppfyllts alternativt till att man misslyckats med att uppfylla målen. Gå igenom händelserna genom att identifiera: förutsättningarna, agerandet och resultat. Vilka kompetenser bidrog till resultatet?

### Att tänka på

- Kravprofilen ligger till grund för stegen framöver i rekryteringsprocessen. Kravspecifikationen tydliggör vilka som är framgångsfaktorerna i arbetet.
- Det som tas upp i kravprofilen ska vara mätbart, d.v.s. nivån av kunskap och kompetens ska kunna värderas. Inga krav som inte kan mätas ska ställas. Hur mäter du t.ex. samarbetsförmåga eller flexibilitet? Har du med de kraven ska du också ha definierat vad samarbetsförmåga och flexibilitet innebär för dig och er i rekryteringsgruppen. Ta hjälp av mallen för definition av kompetens/egenskaper längre fram i denna guide. Fundera även redan nu på hur du tänker mäta eller utvärdera kraven du ställer i kravprofilen (t.ex. med hjälp av betyg, intyg, intervju, test).
- Kravprofilen ska vara saklig och baserad på formella krav. Ställ rimliga krav. Finns det några färdigheter eller egenskaper som saknar samband med den utlysta befattningen? Ställer du för höga krav riskerar du att inte få så många sökande. Skilj på formella krav och önskemål, kravprofilen är ingen önskelista. Var tydlig med vilka formella meriter som är absolut krav, d.v.s. kvalifikationer och vilka som är meriterande och ställ inga krav du inte kan motivera. Kravprofilen ska relatera till mål- och ansvarsbeskrivning, den ska vara metodiskt och sakligt uppbyggd kring verksamhetens och arbetsuppgifternas krav nu och framöver. Många egenskaper kan vara önskvärda generellt sett men är kanske inte alls nödvändiga för att lyckas bra i tjänsten.
- Skilj på krav som är nödvändiga för befattningen redan från start

och de som går att tillgodogöra sig i arbetet. Det kanske finns en möjlighet att utveckla någon inom de kunskaps- eller kompetensområden där de inte lever upp till kravprofilen.

- Se till att kravprofilen inte innehåller onödiga och omotiverade villkor eller krav som utesluter individer. Omotiverade krav kan leda till diskriminering.
- Formulera inte utbildningskraven för smalt. Se till att inte exkludera exempelvis personer med alternativa eller utländska utbildningar. Skriv därför utbildningen ni söker, ”eller motsvarande” så visar ni en större bredd och öppenhet.
- Undvik att använda den person som tidigare haft arbetet som modell och att meriter och egenskaper kopieras. Leta inte efter en kopia av den som slutat.
- Se över kvalifikationskraven vid nyanställning. Är befattningar ”könsmärkta”. Se till att ej använda könsmärkta kompetenskrav, de kan avskräcka sökande av underrepresenterat kön eller ge dem sämre möjligheter att få jobbet.
- Granska kravprofilen ur ett diskrimineringsperspektiv. Finns det krav som är onödiga och kan leda till direkt eller indirekt diskriminering?
- Är något av kraven utformat så att det uttrycker en fördom? Förminskar eller ökar det möjligheterna för den person det avser?
- Finns det krav eller formuleringar som inte är könsneutrala eller etniskt neutrala?
- Ofta förutsätts kunskap genom utbildning, men det är mer relevant och mindre exkluderande att specificera kunskapen arbetet kräver. Vilken kunskap behövs? Vilka kunskaper bidrar till att uppnå målen, uppfylla ansvaret och klara av arbetsuppgifterna? Vilka övriga krav bör ställas?
- Det är viktigt att bestämma hur ansökningarna ska sorteras innan de kommer in, koppla sorteringen till kravprofilen.
- Gör och följ kravprofilen även vid andra anställningsformer än tillsvidareanställningar!

**Arbetsdomstolen har slagit fast att en arbetsgivare är bunden vid de kvalifikationskrav som anges i en annons och att det måste finnas särskilda skäl om kraven ska frångås.**

### **Frågor att ställa sig**

- Vilken utbildning krävs för att kunna utföra arbetet? Vad är minimikrav och vad kan ses som önskvärt/meriterande?
- Vilken praktisk erfarenhet krävs för att kunna utföra arbetet? Vad är minimikrav och vad kan ses som önskvärt/meriterande?
- Vilka personliga egenskaper krävs för att kunna utföra arbetet?
- Vilka IT-, datorkunskaper krävs för att kunna utföra arbetet? Vad är minimikrav och vad kan ses som önskvärt/meriterande. Preciser gärna önskemål om programkunskap, t.ex Officepaketet samt eventuellt behov av dokumenterad erfarenhet.

### **Den som anställs ska vara rätt person både idag och i framtiden.**

- Hur påverkar medborgarnas krav på kommunkoncernen de aktuella uppgifterna?
- Kommer medborgarnas krav att ändras i framtiden och hur påverkar dessa förändringar arbetsuppgifterna?
- Kommer framtida, interna förändringar i kommunkoncernen att påverka arbetsuppgifterna t.ex. förutsägbara organisationsförändringar, geografiska förändringar, demografiska förändringar?
- Vilka krav ställer kommunkoncernen som helhet genom t.ex. Vår värdegrund?

### **Finns det övriga krav?**

- Motivation och drivkrafter kopplad till karriärutveckling och/eller arbetsuppgifter?
- Utvecklingspotential, viljan att utvecklas inom organisationen och att satsa på egen utveckling?
- Intresse för organisationen och arbetsuppgifterna?

- Förhållningssätt?
- Färdigheter?
- Intellectuella färdigheter?
- Övertid, övernattningar e.t.c.?
- Geografisk rörlighet t.ex. körkort?
- Möjlighet till flexibilitet då det gäller arbetstidens förläggning?
- Ställer arbetet medicinska eller fysiska krav?

### **Språkrav**

Var noggrann när du i kravprofilen beskriver den nivå på språkkunskaper som arbetet kräver. Språkraven upplevs ofta som diskriminerande. Koppla språkraven till arbetsuppgifterna och värdera vilka språkfärdigheter som är nödvändiga för att klara arbetsuppgifterna. Tänk efter vilka språkkunskaper som är relevanta för det aktuella arbetet och på vilken nivå? Kan språkraven konkretiseras?

### **Innan du ställer eventuella språkrav se över:**

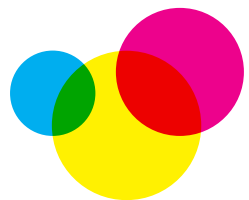
- Vilka av arbetsuppgifterna som kräver kommunikation, vilken typ av kommunikation det rör sig om samt med vilka grupper/personer kommunikation sker med?
- Vilka språk/vilken språknivå krävs för olika arbetsuppgifter?
- När måste den sökande ha uppnått språkraven? Finns det möjlighet till språkutveckling i arbetet (se Integrationsplanen)?

### **Definiera språkkunskaperna som krävs utifrån:**

- Hörförståelse
- Förmågan att själv kunna producera talspråk
- Läsförståelse
- Förmågan att själv kunna producera skrivet språk

På vilken nivå ligger den sökande i relation till dessa definitioner?  
Har den sökande 1. kunskap över genomsnittet, 2. genomsnittlig kunskap, 3. kunskap under genomsnitt, 4. saknar kunskap?

Genom att definiera kunskapen blir den mätbar samt utvecklingsbar. Definiera gärna minimikrav och kunskap/nivå som ses som meriterande.



# Intern eller extern rekrytering

Du ska nu bestämma huruvida kraven definierade i kravprofilen kan uppfyllas genom intern rörlighet/förflyttningar eller om en extern rekrytering behövs.

## Att göra

Undersök först och främst huruvida befintlig personal kan matchas mot kravprofilen. Du har som arbetsgivare ansvar både för att erbjuda omplacering enligt LAS 7 § och för att skapa interna karriärvägar. När det gäller dig som arbetar i förvaltning kan detta, beroende på arbetet, omfatta förvaltning eller hela Gävle kommun.

Är det någon som har företrädesrätt eller som idag arbetar deltid och har anmält intresse av att gå upp i tid? Du ska också se över huruvida det finns möjlighet att omstrukturera uppgifter eller använda dig av instegsjobb.

## Att tänka på

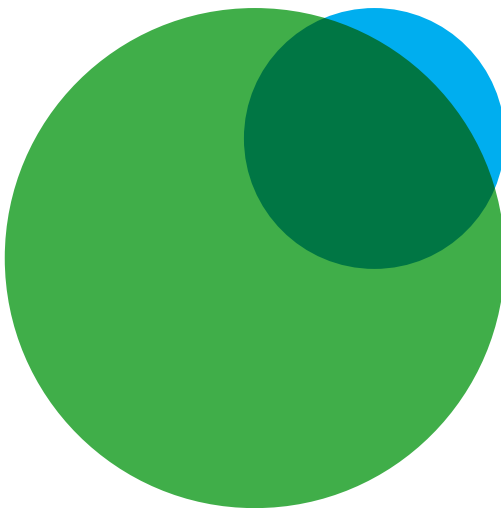
Kompetenskraven du utgår från vid såväl intern som extern rekrytering får inte vara direkt eller indirekt diskriminerande. Diskrimineringslagstiftning ska alltid beaktas.

Även när du använder dig av ett rekryterings- eller bemanningsföretag ska du tänka på hur du som arbetsgivare vill framstå för sökande. Allt som görs där organisationen representeras visar på de värderingar organisationen står för.

Vid användning av rekryterings- eller bemanningsföretag betona vikten av att de följer den kravprofil du tagit fram. Vid upphandling säkerställ att organisationen har ett likabehandlingsarbete som lever upp till våra krav.

## Frågor att ställa sig

- Är det någon medarbetare inom förvaltningen/bolaget som ska omplaceras, eller är övertalig?
- Är det någon deltidsanställd personal som skriftligt begärt högre sysselsättningsgrad inom arbetsstället?
- Är det någon tillsvidareanställd inom förvaltningen/bolaget som lämnat in önskemål om byte av arbete?
- Är det någon som har företrädesrätt enligt lagen om anställningskydd (LAS)?





# Tidsplan & rekryteringskanaler

Det är nu dags att lägga upp en tidsplan för det fortsatta rekryteringsarbetet samt bestämma hur, och till vilka, du ska nå ut med det lediga arbetet.

## Att göra

Se över när det lediga arbetet behöver vara tillsatt och hur du bäst når ut till potentiella arbetssökande. Planera in när sista ansökningsdag samt intervjuer ska äga rum utifrån detta.

Kom ihåg att planera in tid för läsning av ansökningar och möten med rekryteringsgruppen redan nu. Använd sedan denna information i annonsen så att de sökande också har en bild av den fortsatta rekryteringsprocessen.

Diskutera och besluta vilka rekryteringskanaler ni ska använda er av. Se över de kanaler ni använt tidigare, hur har de fungerat? Hur har t.ex. könsfördelningen varit? Kan du nå ut bredare? Finns det någon kanal som är särskilt viktig för just detta arbete?

Förutom att du på förvaltningen ska använda Ankaret och Offentliga jobb följer här exempel på rekryteringskanaler du kan använda dig av. Se särskilt över vilka du kan använda för att bredda söktytan.

- Intranätet, organisationsblad/-tidning
- Lokala/regionala tidningar och Gratistidningar
- Fackpress
- Rekryteringsföretag
- Internet, Hemsidan
- Intresseorganisationers media
- Arbetsförmedlingen
- Mässor

- Personliga kontakter
- Öppet hus
- Studiebesök
- Direktutskick

### **Att tänka på**

- När du använder dig av informella rekryteringskanaler är det exkluderande för grupper som står utanför aktuella nätverk.
- Informella rekryteringskanaler är vanligare ju mer kvalificerad befattningen är.
- Valet av rekryteringskanaler är otroligt viktigt då människor använder sig av och attraheras av olika kanaler. Välj därför de rekryteringskanaler som ger det bredaste urvalet.
- Utvärdera de rekryteringskanaler du använder dig av så att du är säker på att det inte är någon grupp som du missar.
- När du använder dig av alternativa rekryteringskanaler, t.ex. rekommenderar någon att söka arbetet, innebär det inte att personen automatiskt får det. När du använder dig av alternativa rekryteringskanaler handlar det om att bredda urvalet. När de väl sökt får de samma behandling som alla andra.
- Aidentifierade ansökningar kan fungera som en tankeställare.
- Ett gott rykte som arbetsgivare är den bästa rekryteringskanalen!

### **Frågor att ställa sig**

- När bör arbetet vara tillsatt?
- Hur vill du att ansökningsförfarandet ska se ut? Hur ska de sökande skicka in sina ansökningar? Hos förvaltningarna skickas ansökningarna in endast via Offentliga jobb.
- Hur kan du välja kanaler för att nå grupper på arbetsmarknaden som du haft svårt att nå?
- Vilka rekryteringskanaler brukar du använda och vilka sökande når du då?
- Vilka potentiella sökande brukar du ha svårt att nå och finns det alternativa kanaler som skulle kunna nå dessa?

# Annons

Du ska nu annonsera ut det lediga arbetet. Annonsen utformar du utifrån kravprofilen så att det tydligt framgår vilken kompetens som söks.

## Undvik missarna:

- ***”Vi ser gärna manlig sökande”/”kvinnlig sökande.”***

Det du menar är antagligen att du gärna ser män alternativt kvinnor som sökande. Skriv då det. Adjektiven kvinnlig och manlig avgör inte vilket kön någon har.

- ***”Vi ser gärna äldre sökande”/”yngre sökande.”***

Ålder är en diskrimineringsgrund. Tar du hänsyn till den sökandes ålder vid urvalen diskriminerar du.

- ***”Vi ser gärna sökande med annan bakgrund.”***

Vad är ”annan” bakgrund? Vad är inte annan bakgrund? Vad tas förgivet? Vad är normen och hur förmedlas den?

- ***”Vi ser gärna sökande med annan bakgrund än svensk.”***

Etnicitet är en diskrimineringsgrund. Tar du hänsyn till den sökandes etnicitet vid urvalen diskriminerar du.

## Att göra

Annonsen ska tydligt ange nödvändiga och meriterande krav för att kvalificera sig för anställningen.

## Beskriv också:

- oss som arbetsgivare
- Vår värdegrund
- det aktuella arbetet

## **Förvaltningarna – annonsering via Offentliga jobb**

Underlaget för annonser finns på Ankaret, intranätet.

Kom ihåg att utforma bekräftelsemeddelandet för mottagen ansökan om du vill ha något annat än det generella. Här har du en möjlighet att marknadsföra Gävle kommunkoncern som arbetsplats samt den specifika verksamheten.

### **Bolagen**

Den gemensamma värdegrunden ska beaktas i annonsarbetet. Annonser utgör en stor del av kommunkoncernens marknadsföring och är en marknadsplats för värderingar. Det är därför viktigt att lägga stor vikt vid hur den utformas. Framhåll därför kommunkoncernens värderingar i annonsen och låt hela utformningsprocessen spegla våra värderingar. Detta gör att det blir extra viktigt med vilken rubrik och eventuella bilder du använder i annonsen.

*Se också till att få med:*

- sista ansökningsdag

*Önskvärt att få med:*

- när intervjuer kommer att ske
- när rekryteringen ska vara avslutad

Vid annonsutformandet använder du dig av de tidigare stegen i rekryteringsprocessen.

### **Ansökningsformulär**

Konstruera eventuellt specifikt ansökningsformulär för befattningen då ny medarbetare ska rekryteras. Detta gör att du kan ställa frågor som är relevanta för arbetet i fråga, även rörande informell kompetens, tidigt, vilket effektiviserar urvalsprocessen. Du kan också formulera urvalsfrågor utifrån kraven i kravprofilen som den sökande måste svara på. Detta gör förvaltningarna i Offentliga jobb. Formulera frågorna utifrån kravprofilen!

## Att tänka på

- Inte utgå från gamla annonser och faktakrav utan följ kravprofilen. Arbetsdomstolen har slagit fast att en arbetsgivare är bunden vid de kvalifikationskrav som anges i en annons och att det måste finnas särskilda skäl om kraven ska frångås.
- Tydligt ange vilken formell kompetens som är ett absolut krav och vilken kompetens som är meriterande i enlighet med kravprofilen.
- Undvika svårbedömda egenskaper. Ange endast de ni definierade i kravprofilen.
- Precis som i kravprofilen efterfråga mätbara kvalifikationer och meriter.
- Talar annonsen om vad arbetet innebär så kan den sökande själv avgöra om hans/hennes personliga egenskaper passar för arbetet i fråga.
- Bra information till sökande fungerar som underlag till självurval.
- Annonsen tydliggör vad vi behöver såväl inåt i organisationen som utåt mot sökande.
- Bild, rubrik och titel inte är utestängande. Valet av bilder, rubriker och titlar i annonsen kan leda till att potentiella sökande känner sig uteslutna. Använd bilder, rubriker och titlar som öppnar upp.
- Undvika yrkesbeteckningar med tydlig maskulin/feminin form. (Såsom kontaktman, personalman)
- Använd positiv särbehandling vid lika eller likartade meriter. Förutsättningen är att avsikten för att tillämpa positiv särbehandling är dokumenterad i jämställdhetsplanen eller annat personalpolitiskt dokument (detta är idag dokumenterat i personalpolicyn för Gävle kommunkoncern), att alla sökandes meriter bedöms och att skillnaderna i meriter inte är för stora.
- Använda ett enkelt språk.
- Ange om språkkunskaper och erfarenheter av eller kunskaper om förhållanden i vissa länder är meriterande.
- Se över vem ni skriver som kontaktperson. Skriv gärna en kvinna och en man.
- Låta några olika människor läsa annonsen innan den publiceras. Det är lätt att bli hemmablind och glömma självklara saker.

- Annonsen ska ge information om Gävle kommun som levnadsort och arbetsgivare på ett säljande sätt enligt varumärkesplattformen. Glöm inte mervärdet! Annonsen läses av många och fungerar som en informativ marknadsföring. Så passa på att framhålla kommunens värderingar i annonsen.

### **Frågor att ställa sig**

- Vilken information behöver vi? Informationen som samlas om individen ska vara relevant för det arbete som ska utföras. Vad är relevant information? Utgå från kravprofilen.
- Vilken information behöver sökande?
- Hur når vi de flesta och de bästa?
- Vad vill du att dina läsare ska veta, känna och göra när de tagit del av annonsen?
- Vilken är målgruppen? Vill du rikta dig till vissa grupper ska det också synas i ord och bild. Rubrik och bild är viktiga eftersom de är det första läsaren ser.
- Syftet med annonsen? Marknadsföra kommunen/bolaget och/eller att hitta sökande med specifika kvalifikationer?
- Hur brukar platsannonserna se ut? Vad signalerar de? Är de omedvetet könsmärkta? Finns det text eller bild som välkomnar alla att söka lediga arbeten?

# Mottagning ansökningar

Sökande har börjat skicka in sina ansökningar och du ska nu bekräfta att du mottagit deras ansökningar.

I förvaltningarna kan du följa ansökningsprocessen i Offentliga jobb. De ansökningar som inte kommit in via Offentliga Jobb scannas in.

## Att göra

Har ansökningarna kommit in via Offentliga jobb skickas bekräftelsen som du bestämde vid annonsutformandet till den sökande i samband med att ansökan kommer in.

Används inte ”Offentliga jobb” skickar du bekräftelse till de sökande via brev eller e-post.

## Vid ansökningsperiodens slut

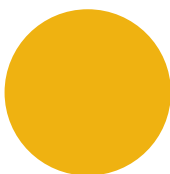
Skicka ut e-post till alla sökande och tacka för deras intresse och ange hur tidsplanen för den fortsatta rekryteringsprocessen kommer att se ut. Här har du ytterligare en möjlighet att marknadsföra Gävle kommunkoncern som arbetsplats samt den specifika verksamheten.

## Att tänka på

- Alla kontakter med sökande innebär en möjlighet att ge ett positivt professionellt intryck.
- Det är viktigt att samtliga sökande snabbt får en bekräftelse på att deras ansökan kommit in.
- Tidsplanen för rekryteringsarbetet kan vara viktig information för sökande.

- De som inte fått anställningen bör få återkoppling till varför de inte kommit ifråga samt ett tack för det intresse de visat för Gävle kommun-koncern genom sin ansökan. Detta kan göras i Offentliga jobb.

**Se även förvaltningens/bolagets eventuella rutin gällande mottagning av ansökningar.**





# Urval 1

## Att göra

Vid urvalet ska de sökandes meriter i fråga om utbildning, yrkes- och arbetslivserfarenhet samt personlig lämplighet bedömas i relation till kravprofilen. När alla ansökningshandlingar kommit in bör en meritsammanställning göras där de formella meriterna framgår (här kan Offentliga jobb användas).

När du läser ansökningarna använder du kravprofilen som underlag så att du kan avgöra vilka sökande som uppfyller de krav som ställts.

## Sorteringen kan göras i tre grupper:

- de som inte uppfyller kraven på formell kompetens ställda i kravprofilen
- de som har relevant utbildning eller erfarenhet
- de som har relevant utbildning och erfarenhet

Om de med relevant utbildning och erfarenhet inte är alltför många kallar du dem till intervju. Visar sig ingen av dessa lämpliga kan du kalla personer från gruppen med de som har relevant utbildning eller erfarenhet.

Ta med hjälp av kravprofilen fram en mall för hur meriter ska värderas. Se till den relativa vikten hos olika krav samt i vilken grad den sökande lever upp till kravprofilen. Om den sökande inte lever upp till kravprofilen idag hur ser utvecklingsbarheten ut?

Ge de sökande poäng i relation till hur väl de uppfyller de olika kraven ställda i kravprofilen.

**1** = en sökande uppnår inte kompetenskravet i samma utsträckning som de flesta andra.

**2** = den sökande uppnår kompetenskravet i ungefär samma utsträckning som de flesta andra.

3 = den sökande uppnår kompetenskravet i större utsträckning än de flesta andra.

## **Dokumentera!**

Urvalet ska kunna förklaras för ledning och fackliga organisationer samt för de sökande som inte fick arbetet. Undvik vaga motiveringar till de sökande som inte fick arbetet. Vaga motiveringar kan ge känsla av diskriminering.

### **Att tänka på**

- Låt flera olika personer läsa ansökningarna. DO rekommenderar att alltid en kvinna och en man läser dem.
- Blanda inte ihop språkkunskaper med förmågan att utföra arbetet.
- Inte sortera bort någon som sökt på grund av graviditet eller förväntad graviditet.
- Använd positiv särbehandling vid lika eller likartade meriter. Förutsättningen är att avsikten för att tillämpa positiv särbehandling är dokumenterad i jämställdhetsplanen eller annat personalpolitiskt dokument (detta är idag dokumenterat i personalpolicyn för Gävle kommunkoncern), att alla sökandes meriter bedöms och att skillnaderna i meriter inte är för stora.
- Det personliga brevet är en riskkälla då det lätt kan få för stor betydelse och spelar på känslor. Det är lätt att påverkas medvetet eller omedvetet av brevets utseende, stavning e.t.c. och att välja någon som är lik dig själv. Det betyder inte att du inte ska begära in ett personligt brev men var medveten om vad brevet har för funktion och vad dina reaktioner utifrån brevet kan bero på.

### **Frågor att ställa sig**

Har du dokumenterat ordentligt så att du kan motivera ditt beslut? Skulle någon sökande uppleva sig utsatt för diskriminering så är det du som arbetsgivare som måste kunna visa att diskriminering inte förekommit.

# Kalla till intervju

Det är nu dags att kalla de sökande som bäst stämde överens med kravprofilen till intervju.

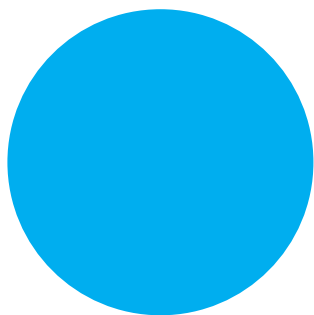
## Att göra

Du kan kalla de sökande som bäst stämde överens med kravprofilen till intervju via brev, e-post eller telefon.

## Att tänka på

- Kom ihåg att be alla du kallar till intervju att ta med skattsedel för att säkra arbetstillstånd, kontaktuppgifter till referenser och eventuella andra intyg till intervjutillfället.
- E-post och telefonsamtal har sina för- och nackdelar. Att ha fört en dialog via e-post eller på telefon kan dock skapa en större trygghet inför intervjun. Om du har förberett några frågor de sökande får svara på redan här kan du bättre utnyttja intervjutiden när ni träffas. Ställ samma frågor till alla!
- Om du reagerar på hur någon svarar i telefonen eller hur den sökande uttrycker sig i e-post stanna upp och reflektera om det beror på att det bara är ett sätt som du är ovan vid för att du själv gör annorlunda.
- Vissa av kraven i kravprofilen mäts kanske bäst genom arbetsprover/test. Tänk dock på att alla testresultat är offentliga handlingar.
- Går det att utforma arbetsprover för att mäta kompetensen i intervju-situationen i stället för att fråga om den? Innehåller tjänsten t.ex. skrivande av texter utforma en sådan uppgift.

- Är det i arbetet viktigt att kunna leda en barngrupp be personen leda en samling. Ge ett test på lagar som berör arbetet om det har setts som ett viktigt krav att kunna dessa. Är det kunnighet rörande användning av maskiner/redskap/verktyg som är viktigt låt personen visa sin kunskapsnivå i stället för att berätta om den. Viktigt här är självklart att ge samma uppgift till alla som kallats till intervju.



# Intervju

Du har nu kallat till intervju och ska genomföra intervjuer med de sökande som bäst stämde överens med kravprofilen.

## Att göra

En anställningsintervju innebär att du ska försöka få en så objektiv bild som möjligt av den sökandes överensstämmande med kravprofilen, d.v.s. se om personen har relevant kompetens för arbetet.

Sammanställ objektiva och relevanta (kompetensbaserade) intervjufrågor utifrån kraven för det sökta arbetet. Frågorna som ställs under intervjun ska vara kopplade till, och utformas utifrån kravprofilen. De ska ge relevant information om i vilken utsträckning personen motsvarar de olika kompetenserna definierade i kravprofilen som behövs för att utföra arbetet. Utgå från en intervjuguide under intervjun som ni förbereder utifrån kravprofilen.

Genom att föra ett strukturerat kompetensbaserat intervjusamtal, d.v.s. en intervju där kraven i kravprofilen vägleder urvalet och där frågorna är utformade utifrån den, säkerställer du att samma frågor ställs till alla sökande, vilket gör att de blir lättare att jämföra. Den strukturerade intervjuprocessen leder även till likvärdigt bemötande för alla.

Se till att lokalen ni håller intervjun i är tillgänglig för alla och att eventuella hjälpmedel finns att tillgå.

## Intervjuprocessen

Bestäm vilka som ska delta vid intervjuerna. I och med att fler personer deltar i intervjun kan du i större grad säkra att personliga fördomar inte utesluter sökande.

Se till att ni är väl förberedda och har ansvarsområden fördelade

under intervjun, exempelvis vem som ansvarar för inledning och avslutning. Intervjua i den ordning som känns bekvämt och med de frågor som känns relevanta utifrån kravprofilen.

Använd ett lättbegripligt språk och hänvisa till kravprofilen när frågorna ställs d.v.s. ”i det här arbetet är det viktigt att..., därför kommer vi att fråga om...”

Intervjun fungerar dels som informationsinsamling för dig rörande den sökandes överensstämmande med kravprofilen, dels som marknadsförare av organisationen och arbetet inför den sökande. I inledningen av intervjun presenterar du intervjuns upplägg. Sedan ger du en beskrivning av organisationen och verksamheten samt värdegrunden. Det är viktigt att alla sökande får en bra inblick i, och bild av, Gävle kommunkoncern. Presentera sedan vad jobbet går ut på.

Det är troligare att rekryteringen blir framgångsrik om den sökande vet vad som krävs av anställningen och vad som präglar organisationen. Ge därför en beskrivning av befattningen idag och hur den kommer att se ut i framtiden samt vad organisationen förväntar sig och erbjuder anställda.

Hur bra den sökande motsvarar kravprofilen undersöks genom att ställa frågor kring kompetenskraven relaterade till arbetslivserfarenhet, motivation och mål i arbetslivet samt hur personen arbetar och fungerar i olika situationer.

Tänk på att utforma frågorna beteendeinriktat. Ställ många tillbakablickande frågor rörande den sökandes beteenden i olika situationer då bästa förutsägaren för framtida beteenden är tidigare beteenden. Utgå ifrån kompetenskraven identifierade och definierade i kravprofilen.

Låt alla sökande, oavsett modersmål, göra en självbedömning av sina språkkunskaper. Diskutera resultatet tillsammans med den sökande och definiera vad som eventuellt behöver utvecklas. Bedöm sökandes potential att utveckla sitt/sina språk på arbetsplatsen. Vilka språk behärskar du? Ranka dina kunskaper i språket/språken enligt skala 1-4, där 1 står för små kunskaper och 4 för mycket goda kunskaper.

Ranka dina datorkunskaper på samma sätt, d.v.s. enligt skala 1-4, där 1 står för små kunskaper och 4 för mycket goda kunskaper.

Hänvisa vid frågor rörande hälsotillstånd till kravprofilen och beskriv varför arbetet är fysiskt eller psykiskt krävande. Finns det begränsningar i personens hälsotillstånd som kan påverka arbetet och som du som arbetsgivare bör vara medveten om? Detta leder inte till att den sökande väljs bort men en diskussion kan föras rörande att hitta hjälpmedel som är nödvändiga för arbetet.

Ställer arbetet krav på t.ex. resor och mycket bortavariande från hemmet? Beskriv då hur förutsättningarna ser ut relaterade till kravprofilen och fråga huruvida den sökande ser några praktiska hinder för detta.

Arbetsgivaren har ansvar att fråga om allt som är relevant för arbetet. Undanhåller den sökande viktig information vid denna typ av frågor har du som arbetsgivaren en fördel i en senare tvist. Självklart måste frågorna vara uppenbart relaterade till kravprofilen som bygger på behovsanalysen där du sett över vikten av de krav du ställt. Därför är det otroligt viktigt att du redan i behovsanalysen inte ställer några onödiga krav som utesluter någon grupp sökande.

Kom håg att fråga när den sökande är tillgänglig för anställning, om det finns någon uppsägningstid att ta hänsyn till. Diskutera även löneanspråk. I slutet av intervjun berättar du vad som händer närmast och hur tidsplanen för rekryteringsprocessen ser ut. Kom också ihåg att be om minst två referenser.

I slutfasen av rekryteringsprocessen kan det vara bra om den sökande får besöka den eventuella framtida arbetsplatsen och träffa de närmaste kollegorna. Ett sådant besök kan fungera som självsällning men också som övertalare om den sökande är osäker.

Dokumentera intervjun noga, precis som resten av rekryteringsprocessen. Detta gör att du alltid har argument för dina val och hamnar du i en tvist kan du beskriva exakt hur rekryteringsprocessen gått till.

## **Intervjufrågor**

Ringa in kompetensen genom att ställa frågor inom följande områden:

- Arbetslivserfarenhet
- Utbildningsbakgrund
- Personrelaterade krav

### **Arbetslivserfarenhet**

- Beskriv din erfarenhet av att...
- Var har tidigare feedback från chefer och kollegor vad gäller... bestått av?

### **Utbildningsbakgrund**

- Hur ser din utbildningsbakgrund ut? Hur har du haft nytta av den i tidigare arbeten? Hur kan den komma till nytta i denna tjänst?

### **Personrelaterade**

- ...(krav från kravprofil)...
- Beskriv vad det innebär att vara...
- Ge exempel på situationer när du har varit...
- Vad har du fått för feedback av chefer och kollegor när det gäller att vara...
- Vad är viktigt i ett arbete för att du ska trivas och utvecklas?
- Ge exempel på arbeten och/eller arbetsuppgifter där du känner att du bäst kommit till din rätt.
- Ge exempel på arbeten och/eller arbetsuppgifter där du känner att du inte kommit till din rätt.
- Berätta om tidigare framgångar och om något mindre lyckat resultat som du haft i arbetslivet.
- Hur är din förmåga att... (krav från kravprofilen)... om du jämför dig med andra, ge exempel!
- Hur ser dina mål i arbetslivet ut?
- Var tror du att du arbetar med om fem år och med vad?
- Vilka egenskaper har en bra ledare och vad behöver du för typ av ledarskap?



## Att tänka på

Utvärdera de kompetenser som efterfrågas i kompetensprofilen. Vilka uppfyller bäst kompetenskraven? Varför tycker ni att personen är lämplig/olämplig? Koppla er diskussion och era argument till kravprofilen.

Grundkompetens enligt kravprofil ska finnas. Det är viktigt att bestämma hur ansökningarna ska sorteras innan de kommer in, koppla sorteringen till kravprofilen. Gör sedan en grovsortering av ansökningarna utifrån kravprofilen.

- Som du frågar får du svar! Är det en specifik datorkunskap du är ute efter, fråga efter programkunskap. Är det bilvana du kräver, fråga inte bara efter körkort.
- I intervjun ska du samla så mycket information som möjligt från kandidaten samt ge ett positivt intryck av organisationen. För att ge bra information till de sökande kan ett studiebesök i samband med intervjun vara en bra idé.
- Tala om organisationens ställning i frågor kring likabehandling vid intervjutillfället.
- Frågorna i intervjun ska utgå från kravprofilen. Ställ relevanta frågor som har med arbetsplatsen och arbetsuppgifterna att göra.
- Intervjuerna ska ha samma struktur för att underlätta jämförelse vid urvalet.
- Se till att inte låta eventuella språksvårigheter göra att du inte ställer vissa frågor.
- Undvika frågor av personlig karaktär om de inte har direkt betydelse för det arbete som ska utföras. Personliga frågor ökar risken att du diskriminerar någon.
- Det är enligt lag svaren på frågorna du ställer som inte får användas på ett diskriminerande sätt men allt du gör som representant för din organisation förmedlar värderingar.
- Det räcker med en enskild handling för att klassa ett beteende som trakasserier och det är den som blivit trakasserad som avgör vad som är trakasserier.

- Du får inte utforma formulär för anställningsintervjuer eller tester som missgynnar sökande av ettdera könet.
- Använda rätt verktyg vid rätt tillfälle och av rätt skäl. Granska testet ur ett diskrimineringsperspektiv om ett sådant används.
- Språkligt uttal säger inte något om läsförståelse eller skriftlig förmåga.
- Goda kunskaper i svenska inte automatiskt innebär goda yrkeskunskaper och viceversa.

### **Frågor att ställa sig**

- Vilken relevans efterfrågad information har för utförandet av själva arbetsuppgifterna?
- Hade jag behandlat den här individen på samma sätt om den hade motsatt kön, en annan etnisk bakgrund, eller ålder?
- Hur tolkar du olika beteenden såsom slappt handslag, svarar bara hallå när du ringer? Vilken är din reaktion på beteendet? Vilka av dina reaktioner kan förklaras av din egen bakgrund, utbildning eller ålder e.t.c.?
- Används urvalstester? Har du i så fall försäkrat dig om att de stämmer överens med arbetets krav och att de är köns- och kulturellt neutrala?

### **Bli medveten om din egen roll**

I mötet med andra människor lägger du ofta märke till det som är avvikande, det som inte liknar dig själv. Som intervjuare påverkas din tolkning av olika beteenden av din egen bakgrund, omedvetna fördomar lagras i hjärnan. Genom att vara observanta på de begränsningar som finns hos dig själv i mötet med andra människor kan du minimera felkällorna i rekryteringsprocessen.

Innan du börjar göra omedvetna tolkningar utifrån dina fördomar, stanna upp och tänk efter varför du reagerar på sättet du gör inför personen. Reflektera och eliminera dig själv som felkälla så långt det går. Se över eventuella informella, känslomässiga bedömningsgrunder som intuition och magkänsla. Koppla på hjärnan och ifrågasätt magkänslan!

## Urval 2

Du har nu haft intervjuer med de sökande och ska välja ut vem/vilka som stämmer bäst överens med kravprofilen för arbetet.

### Att göra

Gå igenom den samlade informationen om varje sökande i relation till kravprofilen var för sig i rekryteringsgruppen. Diskutera sedan tillsammans utifrån kravprofilen vilken/vilka kandidater som ni vill ta referenser på. Rangordna de sökande.

### Att tänka på

- Även om en sökande ger ett bra intryck är det inte säkert att det säger något om personens potential i din organisation. Se därför till att noga jämföra den sökandes kompetens i förhållande till kravprofilen.
- Utgår du från kravprofilen undviker du att valet bara resulterar i mer av samma som förr vad gäller såväl personligheter som kompetens.
- Anställa arbetssökande av underrepresenterat kön vid lika meriter där det råder obalans vad gäller kön på arbetsplatsen. För att det ska vara tillåtet att tillämpa positiv särbehandling måste du dock ha skrivit in sådan typ av åtgärd i jämställdhetsplanen alternativt annat personaldokument eller i rekryteringsplanen (finns dokumenterat i personalpolicyn för Gävle kommunkoncern).

### Frågor att ställa sig

- Om den sökande inte når upp till kraven i kravprofilen kan kompetensutveckling erbjudas?
- Har den sökande potential att utveckla sina språkkunskaper om personen i dagsläget ej når upp till kravprofilen? Finns det någonting organisationen eller medarbetarna kan göra för att skapa förutsättningar för språkutveckling i jobbet?

# Referenstagning

Du och rekryteringsgruppen har efter intervju med de sökande valt vilken/vilka som motsvarade kravprofilen bäst. Det är dags att kontakta den/de sökandes referenser.

## Att göra

Genomför referenstagningen som en strukturerad intervju utgående från kravprofilen. I frågorna fokuserar du på de kompetenser som framtagits i kravprofilen. Använd dig av frågeområdena som du tagit fram utifrån kravprofilen och använt under intervjun.

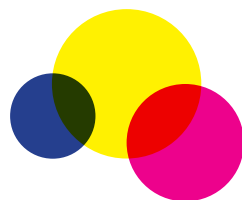
Ge referenspersonen arbets-, mål- och ansvarsbeskrivning samt kravprofil och ställ frågor kring om/hur referenspersonen anser att den sökande kan sägas uppfylla kravprofilen och passa för arbetsuppgifterna.

Referenstagningen kan ses som ytterligare en möjlighet för dig att skaffa dig information om den sökande så se till att jämföra tidigare intryck och få svar på eventuella frågor. Kontrollera att den information du hittills har om den sökande är korrekt samt samla in ytterligare information om den sökandes tidigare arbetsuppgifter och få en bedömning av hur det fungerat i tidigare anställning.

**Från Diskrimineringsombudsmannen (DO):** Frågor ska endast ställas om den sökandes förmåga att utföra de arbetsuppgifter som innefattas i befattningen. Frågor om den arbetssökandes kompetens och prestationer som är relevanta för det arbete som ska utföras.

## **Att tänka på**

- Ta alltid med mer än en referens och gärna från olika arbetsgivare.
- Överskatta inte referenstagningen som urvalsinstrument. Använd referenstagning som en kontroll av den information du hittills fått in.
- Ta bara referenser på den/de sökande n ni anser bäst uppfyller kravprofilen.
- Kontakta enbart referenter som den sökande angivit.
- Alltid ta referenser, även om person arbetat i kommunen tidigare.
- Dokumentera noggrant! Anteckningar från referenstagningen sparas tillsammans med övriga ansökningshandlingar.



# Urval 3 & erbjudande av arbete

Du har nu tagit referenser på de sökande du valt ut som bäst stämmer överens med den kravprofil du och din rekryteringsgrupp arbetade fram i början av rekryteringsprocessen.

Det är dags att göra det slutliga urvalet i relation till kravprofilen och erbjuda personen arbetet.

## Att göra

Se över informationen du fått in från referenstagingen, stämmer den överens med tidigare information om de sökande? Se över den samlade informationen om de sökande i relation till kravprofilen en sista gång och rangordna dem.

Erbjud den person som bäst stämmer överens med kravprofilen arbetet. Spar rangordningen av de andra sökande utifall den sökande du erbjuder arbetet skulle tacka nej.

## AB § 3

”Det bör ligga i både arbetsgivarens och den arbetssökandes intresse att klargöra om den sökande är från medicinsk synpunkt lämpad för det sökta arbetet. Det är därför som intyg om arbetsförmåga som huvudregel kan krävas av sökande samt prövning ske innan anställandet.”

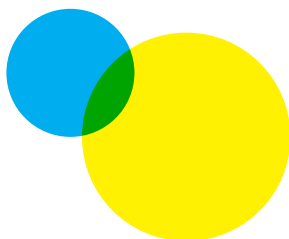
Det är viktigt att bestämma vilka befattningar/verksamheter som kräver intyg om arbetsförmåga och sedan begära in intyget av alla som söker till de arbetena.

## **Att tänka på**

### **LAS 32 §**

”En arbetsgivare som avser att anställa en arbetstagare, när någon annan har företrädesrätt till återanställning verksamheten eller företrädesrätt till en anställning med högre sysselsättningsgrad, skall först förhandla med den berörda arbetstagarorganisationen på det sätt som anges i 11-14 §§ lagen (1976:580) om medbestämmande i arbetslivet. Detsamma gäller när fråga uppkommer om vem av flera företrädesberättigade som skall få återanställning eller en anställning med högre sysselsättningsgrad. Lag 1996:1424.”

Vänta med att meddela och tacka de sökande du inte valt tills du och den du valt har skrivit på anställningsavtalet.



# Anställningsavtal

Du har erbjudit arbetet till den person som bäst motsvarade din och rekryteringsgruppens kravprofil och personen har tackat ja.

**Provanställning tillämpas endast vid ett fåtal tillfällen och ska då alltid förledas av MBL 11 § (AB kap. 2 § 4 mom. 2).**

Har du funderingar kring provanställning kontakta din PA-funktion.

## **Att tänka på**

- Utfärda anställningsavtal
- Skicka den nyanställdes ansökningshandlingar till personakten.
- Spara övrig dokumentation kring rekryteringsprocessen så att du vid eventuella förfrågningar kan motivera dina beslut. För förvaltningarna sparas detta i Offentliga jobb.

Se även förvaltningarnas/bolagens egna rutiner gällande upprättande av anställningsbeslut.



# Tacka sökande

Du har nu tillsammans med den sökande som bäst stämde överens med kravprofilen skrivit på anställningsavtalet.

Det är dags att tacka de sökande som inte fick arbetet för deras intresse.

## Att göra

Tacka sökande via telefon för deras intresse och ge en förklaring relaterad till kravprofilen. Uppmana dem att söka sig till organisationen igen.

Tacka alla sökande till arbetet via e-post och uppmana dem att söka andra arbeten ni har ute nu och i framtiden. För förvaltningarna görs detta i Offentliga jobb. E-posten och telefonsamtalen är ett utmärkt tillfälle att marknadsföra kommunkoncernen.

Se till att bemötandet följer värdegrunden och att ta chansen att lägga ner lite extra tid på hur ni utformar ert budskap.

Förvaltningarna ser till att rekryteringen avslutas i Offentliga jobb.

## Att tänka på

Det är lika viktigt att ge de sökande som inte kommer att bli erbjudna arbete ett professionellt intryck.

## Frågor att ställa sig

- Vad skulle få mig att känna mig välkommen att söka igen till en organisation där jag inte fått arbetet jag sökt? Vad kan du skriva eller säga?
- Hur kan alla sökande få ett professionellt intryck av Gävle kommunkoncern?

# Öppen organisation

Här slutar egentligen din guide till en Framgångsrik rekryteringsprocess. Men för att skapa en öppen organisation handlar det också om bemötandet inom organisationen när den sökande väl har blivit anställd. Här ska du arbeta med att skapa en bra introduktion och ett fortsatt likabehandlande inom organisationen.

En öppen organisation är ingenting du skapar vid en rekrytering utan är ett pågående arbete utifrån Vår värdegrund. Här finns exempel på hur du kan jobba med och för den öppna organisationen kontinuerligt.

## Att göra

Utvärdera rekryteringsprocessen kontinuerligt. Du kan ta stöd i frågorna i ”frågor att ställa sig” nedan. Vid avgångssamtal har du också en möjlighet att diskutera organisationen och dess öppenhet, ta chansen! De som lämnar organisationen kan ge bra feedback om hur det ser ut på arbetsplatsen. Se till att önskemål från de anställda kan synliggöras i enkäter eller under medarbetarsamtal eller motsvarande.

Kartlägg könsfördelningen och se över huruvida småbarnsföräldrar kan förena arbetet med sitt föräldraansvar. Ta fram och analysera könsuppdelad statistik över utbildningsdeltagande och kompetensutveckling. Resulterar utbildning i en jämnare könsfördelning?

Se över om arbetsplatsen är anpassad fysiskt och psykosocialt för att kunna ta emot både kvinnor och män. Är det några av medarbetarna som vill ha en mentor eller som själv vill bli mentor? Medarbetare som vill avancera eller byta arbetsuppgifter? Går det att koppla till någon utbildningsinsats, till målen i jämställdhetsplanen? När du formulerat vad du vill göra för att bidra till en öppnare organisation kom ihåg att även se över hur och när det ska göras och utse vem som är ansvarig för att det blir gjort.

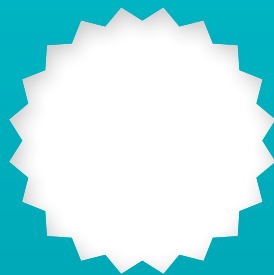
## Att tänka på

- Första dagen på ett nytt jobb minns den anställde så se till att alla välkomnas av alla.
- Att tala med brytning innebär ej att personen tänker med brytning.
- Arbetsgivaren har ett aktivt ansvar i att arbeta för en jämnare könsfördelning i samband med rekrytering.
- Underrepresenterat kön får inte gynnas med automatik, alla sökandes meriter måste bedömas objektivt och sakligt. Skillnaderna i meriter får inte vara för stora. Åtgärder för skapa en jämn könsfördelning måste stå i proportion till de mål som eftersträvas.
- Med jämn könsfördelning avser lagstiftaren minst fördelningen 60/40 och det gäller inte på arbetsplatsen som helhet utan för respektive enhet, avdelning, förvaltning eller yrkesgrupp. Fördelningen 60/40 är en minimimålsättning, det långsiktiga målet bör vara 50/50.
- Det finns ett klart samband mellan självkänsla, tillit och prestation.
- Att skapa en öppen organisation där medarbetarna får vara den de är och därför har möjligheten att lägga all kraft och energi på verksamheten är det viktigaste för varje arbetsgivare.

## Frågor att ställa sig

- Sker rekrytering genom handplockning bland bekantas bekanta?
- När det gäller personalomsättning i stort vilka stannar/lämnar och varför?
- Har vi lyckats minska snedrekryteringen?
- Har antal spontanansökningar ökat?
- Har eventuellt ändrat beteende i annonsering eller rekryteringskanaler gett resultat?
- Se över vilka som sökt ett visst arbete, vilka som kom på intervju och vilka som sedan anställdes. Kan du urskilja några mönster i bortgallringen, är alla led i processen kvalitetssäkrade? Identifiera eventuella felkällor och se till att kunskapen om dem finns till nästa rekrytering så att de går att kontrollera.
- Hur motiverande är det att inte ha någon från samma bakgrund som dig själv i organisationen?

# Facken – en viktig del i processen



Chefer, medarbetare och fackligt förtroendevalda har ett gemensamt ansvar att utveckla kompetens, strukturer och rutiner för att motverka diskriminering.

## **Att göra**

Ta reda på hur facklig samverkan i din förvaltning/ditt bolag sker innan du kör igång rekryteringsprocessen så att du kan planera utifrån detta.

## **Informations skyldighet har du dock alltid vid:**

- Kravprofil
- Urval till intervju
- Beslut om erbjudande av arbete
- Praxis är att informera de fackliga organisationerna vid Kravprofil, vilka ni beslutat att kalla till intervju Urval och vem ni beslutat att erbjuda arbetet Urval 3 och erbjudande av tjänst.

Vid chefstillsättning har du samverkansskyldighet.

**Provanställning tillämpas endast vid ett fåtal tillfällen och ska då alltid förledas av MBL 11 § (AB kap. 2 § 4 mom. 2).**



”Arbetet med en ny enhetlig rekryteringsprocess i Gävle kommun-  
koncern ska säkerställa att rätt kompetens rekryteras, till rätt plats, i tid  
och på ett kostnadseffektivt och icke-diskriminerande sätt.

Vi är professionella och bedriver en rättssäker myndighetsutövning i  
enlighet med gällande lagar och avtal, men vi betonar också vikten av en  
god kommunikation med våra sökande. Oberoende av i vilket steg i  
rekryteringsprocessen du som chef befinner dig ska den sökande som  
inte får jobbet känna ett gott bemötande och att Gävle kommunkoncern  
är en attraktiv arbetsgivare. Detta sker när vi signalerar hög kvalitet  
genom ett bra bemötande i alla kontaktsituationer.

Gävle kommunkoncern är en icke diskriminerande, inkluderande  
organisation. En organisation där mångfaldstänkande och dess kvalitets-  
höjande effekter genomsyrar hela organisationen. ” **Annica Lidén**

*Detta projekt medfinansieras av Europeiska Unionen/  
Europeiska socialfonden.*

### **Kontakt:**

Annica Lidén, *Personalchef, Gävle kommun*

Telefon: 026-178000

[www.gavle.se](http://www.gavle.se)

